



社外取締役  
森 正勝

代表取締役会長  
木川 眞

社外取締役  
萩原 敏孝

### THREE-WAY DISCUSSION ON GOVERNANCE BY THE CHAIRMAN AND THE OUTSIDE DIRECTORS

## ヤマトグループのさらなる成長を見据えて

### — 社外取締役、会長ガバナンス鼎談

2019年に100周年を迎えるヤマトグループ。事業環境が変化する中で、ヤマトグループのあるべきコーポレート・ガバナンス、そして次の100年に向けてさらなる企業価値向上を果たすために必要なことについて、社外取締役である萩原敏孝氏および森正勝氏と代表取締役会長の木川眞による鼎談を実施しました。

#### コーポレート・ガバナンスに対する考え方

**木川** コーポレート・ガバナンスは、企業価値向上に必要なものであり、公平で公正な経営の執行と、その執行を高い透明性を持って監督するための仕組みです。この仕組みを担保するために示された指針が、今回公表されたコーポレートガバナンス・コードであると認識しています。私たちは、2005年にホールディングス体制へ移行した際、社外取締役や社外監査役を導入するなど、コーポレートガバナンス・コードに盛り込まれている考え方を早くから実行してきました。

**萩原** コーポレート・ガバナンスは、企業を取り巻くすべてのステークホルダーの信頼性向上に資するものでなければなりません。取締役会はその点を踏まえつつ、十分に議論を交わし、的確・果敢に意思決定していくことで、それぞれのステークホルダーからの期待に応じていかなくてはなりません。その結果として、企業の持続的な発展も可能になると思います。

**森** 優れたサービスや商品を提供することで、お客様や社会の役に立ち、役立つことで社員も幸せになり、その積み重ねが企業価値の向上につながっていくと考えています。その仕組みこそがコーポレート・ガバナンスです。従来のガバナンス要件は、日本企業における取締役会の焦点が意思決定に置かれていたことに対し、今回発表されたコーポレートガバナンス・コードは、その意思決定そのものへの監視・監督機能の強化を目的としているものだと認識しています。

**萩原** 監視・監督機能に加えて、成長に向けた「攻めの経営判断」に対するバックアップ体制の強化も目的の一つだと思います。

**木川** バックアップの面で言えば、ホールディングス体制へ移行した当時は、社外取締役の方々から単にご意見をいただくのみで、建設的に議論し合うことに慣れていなかった面もありましたが、現在は対話を繰り返し、貴重なご意見を経営に積極的に取り入れていこうという姿勢に変わったと感じています。



経営陣がステークホルダーの利益に適う施策を講じているか見定めること、そして会社の成長戦略に対して、経営陣が一步を踏み出せるように背中を押すことが、私の社外取締役として果たすべき役割と考えています。

萩原 敏孝  
社外取締役

**萩原** 私は、当社の取締役役に就任してからかなりの年月が経ちますが、気付くのは取締役会のメンバーの意識の変化です。私たち社外取締役や社外監査役からの意見を、成長戦略や重要な施策に活かそうとする意識が、活発な議論の呼び水になっていると感じています。

**森** 私は取締役役に就任して3年が経ちますが、取締役会での議論は非常に活発だと感じています。また、監査役がさまざまな意見を自由に発言している点も他社に比べ優れていると思います。私自身、取締役会で議論を交わす際は、当社グループが国内人口の減少という難しい課題に直面していることと、グローバルな事業展開とグローバル人材の育成の加速が急務であることを常に意識しながら発言することを心掛けています。

#### 現場を重視し、経営判断に活かす

**木川** 私たちが社外取締役の方々に常々お願いしていることは、現場を見ていただくことです。数多くの現場へ足を運んでいただき、次世代を担う幹部候補生を含めてコミュニケーションを取っていただいている企業はそれほど多くないと思います。

**森** 国内外問わず現場に足を運ぶことで、どのような人材が、どういう考え方で業務を執行しているのか感じ取ることができます。取締役会で決めた経営方針や将来の目標の現場への浸透は、成長戦略を推し進めていくうえで、極めて重要なポイントです。社外取締役というのは一般的に現場の人材と接する機会があまり持てないものですが、この仕組みのおかげで、取締役会で議論をしても、現場をイメージすることができますので、議論を活発に展開することができます。

**萩原** 現場に行くことで、次代の経営人材候補と直接対話する機会をいただいていますし、これを踏まえた評価を議論する場を設けていただいています。

**木川** ホールディングス体制では、広い事業領域を統括するため、現場への権限移譲により、自由度を持たせる場面が多くあります。そのため、適切なリスクテイクがなされているかを検証していただくことが、社外取締役の方々に期待することとなりますが、その検証のために、実際に現場を見ていただくことは重要であると考えています。



### さらなる成長を見据えて、ヤマトグループに必要な戦略

**木川** ヤマトグループは、3年後に100周年を迎えます。この間、宅急便事業が大きく成長しましたが、今、大きなターニングポイントを迎えつつあります。国内において圧倒的に強い事業として成長してきた宅急便事業が、すでに飽和状態になりつつあり、厳しい競争環境の中で利益率の改善が難しい環境となっています。そのため、グローバルに事業分野を拡大する必要がありますが、新たなリスクの洗い出しや海外戦略の立案などの面でまだまだ課題があります。そうした中で、コーポレート・ガバナンス体制も強化していく必要があります。特に、リスクに関しては、成長のために必要なリスクと、本来避けるべきリスクの両面をチェックしていくことが、これからの経営に必要なだと認識しています。

**森** グローバル事業を拡大することに伴い、これまで以上に多くのステークホルダーの信頼を得なければなりません。また、近年の事業環境で見られる物流とITの融合は、両方の機能を有する当社グループにとってまさに追い風であり、事業の拡大に向けて適切な投資が行われているかという視点から意見を述べていきたいと思っています。

**木川** ITを活用したサポート機能を取り入れるだけで、飛躍的に生産性が変わります。私たちはイノベーション企業であると自認していますが、ITを真に使いこなせているかを考えると、依然取り組むべき課題も多いはずで、ITガバナンスは、まさに経営戦略そのものです。

リスクに関しては、成長のために必要なリスクと、本来避けるべきリスクの両面をチェックしていくことが、これからの経営に必要なだと認識しています。

**木川 眞**  
代表取締役会長



当社グループが国内人口の減少という難しい課題に直面していることと、グローバルな事業展開とグローバル人材の育成の加速が急務であることを常に意識しながら発言することを心掛けています。

**森 正勝**  
社外取締役

**萩原** ヤマトグループの経営戦略に対し、私たちが社外取締役として果たしていくべき役割は二つあります。一つは、株主をはじめとするステークホルダーの視点から、経営陣がステークホルダーの利益に適う施策を講じているのか、期待に反するようなことをしていないか、見定めること。見定めるためには、それこそさまざまな経験が必要であり、知識だけでは不十分です。もう一つは、成長戦略や、乗り越えなければならないリスクに対して、経営陣が大きな一歩を踏み出せるよう、背中を押すことです。私はこの二つの役割を常に意識しています。

**木川** ヤマトグループのさらなる成長には、お二人からご指摘いただいたように、グローバル化やIT化を通じた成長戦略のあり方、またそれに伴うガバナンスのあり方が問われています。今後も多様な見地から、さまざまなご意見をお願いいたします。